

УДК 338.24

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА
ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ****Ляшенко Ю.В.****научный руководитель канд. техн. наук Масловский В.П.*****Сибирский федеральный университет***

В данный момент все большее число российских компаний начинает задумываться о стратегии и сосредотачиваться больше на стратегических аспектах деятельности, нежели на операционном превосходстве. Руководители российских компаний видят, что успех многих западных конкурентов основан на сильной стратегии. В этой связи огромную важность приобретают системы управления, которые позволят претворить стратегию компании в жизнь.

Каждая компания нуждается в бизнес-процессах, оптимально организованных для выживания в условиях глобальной конкуренции и динамичной бизнес-среды. Еще более важна способность компании быстро и решительно реагировать на изменения окружающей среды. Для этого компании необходимо иметь единый фундамент, обеспечивающий целенаправленное движение. Таким фундаментом являются стратегические цели компании. Применение в компании формализованных методов управления проектами позволяет более обоснованно определять цели инвестиций и оптимально планировать инвестиционную деятельность, более полно учитывать проектные риски, оптимизировать использование имеющихся ресурсов и избегать конфликтных ситуаций, контролировать исполнение составленного плана, анализировать фактические показатели и вносить своевременную коррекцию в ход работ, накапливать, анализировать и использовать в дальнейшем опыт реализованных проектов. Таким образом, система управления проектами является одной из важнейших компонент всей системы управления организацией для достижения стратегических целей компании.

Система управления проектами включает в себя комплекс методологических, нормативных документов, а также программно-аппаратных решений. Внедрение единой системы планирования и управления проектами поможет существенно повысить эффективность реализации проектов компании. Существуют различные подходы к оценке эффективности проектного менеджмента, основывающиеся на методиках различных организаций (как коммерческих, так и независимых научных), оптимизированных для использования в разных областях хозяйственной деятельности. Оценка эффективности основывается на определении, выборе критериев для рассмотрения и оценки системы по этим качествам. Набор критериев может зависеть от сферы деятельности организации, характеристики проектов и состава системы. Критерии, показатели и оценки можно условно разделить на две группы: качественные и количественные. Количественные оценки дают легко осязаемый, наглядный показатель эффективности, однако не всегда дают полное представление о всех преимуществах использования проектного менеджмента. При оценке эффективности необходимо рассматривать набор показателей по различным аспектам проектной деятельности, таким как финансовые, временные, методологические, организационные и др.

Одна из методологий качественной оценки эффективности основана на экспертной оценке Критических факторов успеха (КФУ), выполнение которых

необходимо для успешной реализации проекта. При формулировании целей проекта всегда следует помнить о конкретных критериях успеха, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность проекта. Система Критических факторов успеха проекта – механизм для стратегической оценки проекта в целом, основанный на экспертной оценке. Данный метод рекомендуется использовать неоднократно на этапе выполнения проекта. Его проводят циклически – через определенные промежутки времени, например, каждый месяц или при закрытии этапа проекта. На основе анализа успешных проектов, было выявлено несколько критических факторов, оказывающих наибольшее влияние на проект.

В соответствии с разработанной моделью успех проекта зависит от таких факторов, как:

- анализ со стороны высшего руководства - понимание высшим руководством организации важности проекта, готовность обеспечить проекту необходимую поддержку посредством личного участия или делегирования соответствующих полномочий членам команды;
- задачи проекта – исходная ясность миссии проекта, понимание полезности результатов проекта;
- четкое планирование работ – понимание путей достижения целей (за счет каких работ будут достигнуты цели проекта, в какие сроки, какие ресурсы для этого потребуются);
- взаимоотношения с Заказчиком - предусматривают активную работу с Заказчиком при разработке проекта, информирование его о продвижении работ в рамках проекта;
- учет потребительских требований - определяет удовлетворенность пользователей результатами проекта, обеспечивает успешную сдачу системы в эксплуатацию;
- наличие необходимых технологий (используемые в проекте технологические решения доступны, надежны, опробованы, осуществляется необходимый контроль их правильного использования);
- наличие подготовленного персонала (подготовленность сотрудников к осуществлению проекта конкретного профиля, готовность провести обучение сотрудников или набор соответствующих специалистов, иногда привлечение консультантов).

Количественная оценка эффективности проектной деятельности компании может проводиться методом сравнительного анализа тенденций изменения определённых характеристик:

- отклонения по стоимости проекта – отклонения бюджета проекта, вызванные его перерасходом или недорасходом;
- отклонения в расписании – сдвиги в расписании проекта, вызванные отставанием или опережением работ;
- устранение недостатков, найденных при проверке и оценке качества – оценка эффективности работы команды проекта по устранению недостатков, выявленных в ходе выполнения проекта;
- количество неразрешенных проблем – эффективность реагирования команды проекта на возникающие трудности;
- укомплектованность команды проекта – определение всех участников проекта, а также команды управления проектом.

Потребностям в количественных оценочных механизмах деятельности компании, а также механизмах опережающего, повседневно-стратегического

управления полностью соответствует методология стратегического управления— Система Сбалансированных Показателей (ССП). В рамках СПП организация рассматривается и оценивается в четырех перспективах:

- в перспективе, связанной с финансовым состоянием (общепринятые финансовые показатели);
- в перспективе, связанной с позицией компании на рынке;
- в перспективе, связанной с внутренними бизнес процессами (насколько они настроены и эффективны);
- в перспективе, связанной с развитием и обучением персонала.

Для каждой определенной цели компании вырабатываются ключевые показатели деятельности (КПД, Key Performance Indicator — KPI). С помощью подбора ключевых показателей деятельности, которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, компания получает хорошо сбалансированную картину кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности. KPI должны быть понятны как менеджменту, устанавливающему задачи и показатели, так и сотрудникам, которые непосредственно на них влияют. Примером обобщённого КПД проектной деятельности компании может служить показатель «проектное отклонение». Главной особенностью процессов проектно-ориентированной организации является их стандартная структура и стандартные ограничения. Именно эти стандартные ограничения по времени, стоимости реализации проектов и по качеству результатов и могут быть использованы для построения обобщенного показателя, характеризующего деловые процессы проекта через оценку возникающих отклонений. Значения отклонений рассчитываются на основании специальной шкалы, позволяющей классифицировать отклонения с точки зрения тяжести их последствий.

Таким образом, за счет правильного измерения опережающих показателей менеджер может действительно управлять процессом выполнения поставленных стратегических и тактических задач. Управление через измерение более прозрачно, подотчетно, понятно менеджерам и сотрудникам и делает более простым процесс выявления и исправления ошибок. Безусловно, и здесь есть определенные сложности. В первую очередь с выбором ключевых показателей и способами их измерения. Но как и в случае с внедрением любой другой новой системы на предприятии, компания должна предпринять определенные усилия и провести изменения для достижения желаемого результата.

Как и все прочие управленческие технологии, концепция стратегического учета и управления по сбалансированным показателям, так или иначе, затрагивает весь персонал организации. Вопреки часто встречающемуся утверждению, сама по себе разработка сбалансированных показателей и вовсе не эквивалентна автоматическому вовлечению персонала в процедуры стратегического управления в реальном времени. Для этого должны быть дополнительно решены достаточно сложные задачи.

1. Система КФУ и соответствующих измерителей должна быть распределена по бизнес-единицам, структурным подразделениям организации (и далее, вплоть до конкретных сотрудников), а также программам, проектам и рутинным бизнес-процессам.

2. Должна быть создана система управленческого учёта всех видов деятельности с позиций их влияния на сбалансированные показатели, обеспечивающая информационную прозрачность бизнеса. То есть как

руководители, так и исполнители должны иметь четкую картину выполнения стратегических задач и влияния различных аспектов деятельности организации на достижение ее стратегических целей, в том числе и финансовых. Это может быть обеспечено специализированными ИТ системами, получившими название систем BPM (Business Performance Management) или CPM (Corporate Performance Management), ориентированными на технологии хранилищ данных, которые будут описаны ниже.

3. Должна быть создана система мотивации персонала, учитывающая влияние выполняемой деятельности на КФУ, значимость отдельных КФУ для достижения стратегических целей, а также традиции организационной культуры.

При бюджетировании и финансовом планировании для конкретизации ответственности за бюджетные показатели формируется структура центров финансовой ответственности. При управлении с использованием ССП аналогичное построение нецелесообразно, поскольку подобную структуру пришлось бы перепроектировать каждый раз при выполнении очередного КФУ. Более удачным решением является проектный подход, в рамках которого для достижения отдельных КФУ выполняются проекты, ограниченные по времени работы, связанные с достижением конкретных уникальных результатов, выходящих за рамки рутинной деятельности организации. Принятое в проектном менеджменте построение иерархических структур работ, детализирующее «сверху вниз» задачи, подлежащие выполнению, удачно накладывается на детализацию стратегических целей с выделением КФУ в рамках концепции SMART. По сути, наборы определенных КФУ могут рассматриваться как задачи верхних уровней иерархии соответствующих проектов. Это, правда, может потребовать соответствующих проектному управлению формулировок КФУ. Таким образом, каждый проект оказывается автоматически связанным с КФУ, а, следовательно, с миссией, стратегическими целями организации и, наконец, через систему взаимосвязей, и с финансовыми результатами ее деятельности. При этом для руководителей организации и менеджеров проектов становится понятной и прозрачной связь выполняемых проектов со стратегией организации, расстановка приоритетов при разрешении ресурсных конфликтов между отдельными проектами, а также система мотивации проектных работ.

Принципиально не вызывает возражений и более широкая постановка проблемы - каждый элементарный акт деятельности сотрудников организации - не только такой масштабный, как проект, но и рутинный, как повседневно выполняемый бизнес процесс, - имеет привязку к сбалансированным стратегическим показателям, позволяющую отследить его влияние на достижение стратегических целей. Однако технические и аналитические сложности на этом пути существенно выше, чем при описанном выше проектном подходе. По нашему мнению, такая организация стратегического управления должна следовать за проектной и возникать при определенном уровне зрелости подходов организации к управлению бизнес-процессами и проектами.